



本专版每逢星期四刊登。欢迎商团提供资讯，请传真到63198125或电邮到zbcj@sph.com.sg

# 企业应重新设计管理策略 让多世代雇员发挥创新潜能

企业可以根据各自的规模、企业文化以及发展策略，设立跨世代、多功能的项目小组，充分利用不同世代雇员的专长，确保创新的努力取得成功。与此同时，企业必须为年轻的“高潜力”雇员做好他们的职业发展规划，以及为较年长的雇员提供灵活工作安排和福利，以不同方式满足不同世代雇员的需求。

## 企业Q&A

问：如何让本地企业多世代劳动队伍充分发挥创新潜能？

答：新加坡企业面对的一大挑战是本地劳动队伍快速老化的问题。随着国人平均寿命延长、生育率下跌，本地65岁以上长者所占总人口比率不断上升。新加坡政府为因应这个趋势而根据与老龄化相关的总蓝图（旨在缓和长者实际收入减少的冲击，或是为越来越多想要重返职场的年长者制造就业机会）制定并落实了新的政策，如经济保障（公积金）、就业能力、医疗保健等，但本地商界似乎没有为这人口结构的转变做好准备。新加坡公民人数的萎缩，加上劳动队伍快速老龄化将对本地职场产生巨大影响，其中一个最明显的趋势就是职场内将出现至少四个世代雇员共事的局面。

为了提高竞争力，本地企业最好能够重新设计他们的雇员创新管理策略和系统，以便让各世代的雇员都能发挥所长。

“传统派”雇员对本地企业至关重要。这些出生于1922年至1945年之间的雇员，具有丰富的工作经验，可为企业作出不少贡献。

“婴儿潮”雇员则是指那些出生于1946年至1964年之间、二战之后的雇员。他们的特点是非常勤奋、重视晋升机会和雇员福利，而且通常在企业中扮演重要的领导角色。

“X世代”雇员出生于1965年至1980年之间。在人们眼中，这些雇员做事独立、足智多谋，而且通常能自给自足。他们喜欢上司采取

不干涉下属的管理手法、崇尚自由，同时也重视在工作上获得充分授权。

“Y世代”（出生于1981年至1994年之间）雇员大多只有20多岁，是目前劳动队伍中增长最快的一群。这些也被称为“千禧世代”的雇员充满自信和抱负，他们对工作抱有很高的期望，期待获得有意义的任务，以及在企业中学习和成长的机会。

在千禧世代之后出世的“互联网世代”（Linksters），也被人们称为Z世代或i世代。跟Y世代相同的是，他们擅长使用科技，而且持有独特的工作态度，不过这也导致他们无法适应职场中论资排辈的管理结构以及领导方式。

企业领导应该采取什么策略，以有效管理多世代的工作队伍，让雇员都能充分发挥创新潜能？首先，雇主必须意识到，多世代工作队伍其实具有未被开发的创新潜能。

由叶金利领导的新加坡企业仟湖渔业集团，以及Orange Clove Catering餐饮供应集团执行董事李光文，这两名企业老板就在他们各自的企业中，成功打造独特创新的企业文化，让不同世代的雇员，联手把新点子转化为一项顾客愿意掏钱购买的产品或服务。

本地企业不妨向这两家企业看齐，学习如何在激发新点子、筛选可行点子，执行方案以及创造价值等各个创新阶段中，促使不同世代雇

员展开更密切的合作。不过一个重要的前提是，企业本身必须具有着重创新的领导策略，而且企业内部必须已经建立起强健的创新文化。

### 戴尔善用多元化工作队伍

跨国企业戴尔（Dell）同样是个很好的例子。它善用多元化工作队伍的丰富经验和见解，让雇员充分发挥创新潜能。

戴尔在美国雇有3万7109名雇员（他们的平均年龄为40岁），另外也在美国以外雇有6万3767名雇员。为了继续推动戴尔的业务增长，让企业继续取得成功，戴尔在企业内设立了全

新的“新世代雇员资源小组”，希望借此小组扩大企业联系网、开发创新产品与推动创新行销方式、鼓励雇员接受专业提升，以及加强企业对社区的贡献。这个小组推出的其中一项计划，便是邀请戴尔雇员测试新产品的原型，如其社交媒体工具Chatter以及平板电脑兼手机Dell Streak。

年龄歧视（也就是根据一些人的年龄以歧视态度对待他们）是导致年轻科技达人，以及经验老道年长雇员无法协力合作，发挥创新潜能的一大障碍。

专家建议企业为雇员主办特定工作坊，如跨世代雇员分享会，让不同世代的雇员公开讨论他们对工作的看法、碰到的问题，以及如何制造创新机会。这有助促进雇员之间了解不同世代雇员所持有的价值

观，以及这些价值观如何影响各世代的处世原则、行为态度，和对一些产品或服务的偏好。

企业可以根据各自的规模、企业文化以及发展策略，设立跨世代、多功能的项目小组，以便充分利用不同世代雇员的专长，确保创新的努力取得成功。与此同时，企业必须为年轻的“高潜力”雇员做好他们的职业发展规划，以及为较年长的雇员提供灵活工作安排和福利，以不同方式满足不同世代雇员的需求。

一旦消除了妨碍不同世代雇员合作的障碍，企业便能充分利用其工作队伍的创新潜能，推动他们全力参与不同的创新阶段，其中包括：

一、在开发新点子或提出战略构想的阶段，结合团队力量进行研究（例如在实验室）；

二、组合一个由不同年龄雇员组成的设计小组，合力开发创新产品或服务；

三、在把产品或服务商业化时，周全考虑顾客的需求，以便设计

出一个可盈利的商业模式；以及四、在提取产品或服务的商业价值的阶段，给负责发明这项产品或服务的团队派发专利奖励。

总的来说，多世代雇员之间的协作，可以优化企业的作业流程、创造出新产品和服务，不过要做到这一点，企业雇主必须消除不同世代雇员之间的分歧、树立团结协作（例如反向师徒制）的企业文化，以及立即解决雇员之间产生的任何矛盾和纠纷。

作者为新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授汤姆斯·曼克夫（Thomas Menkhoff）



汤姆斯·曼克夫教授

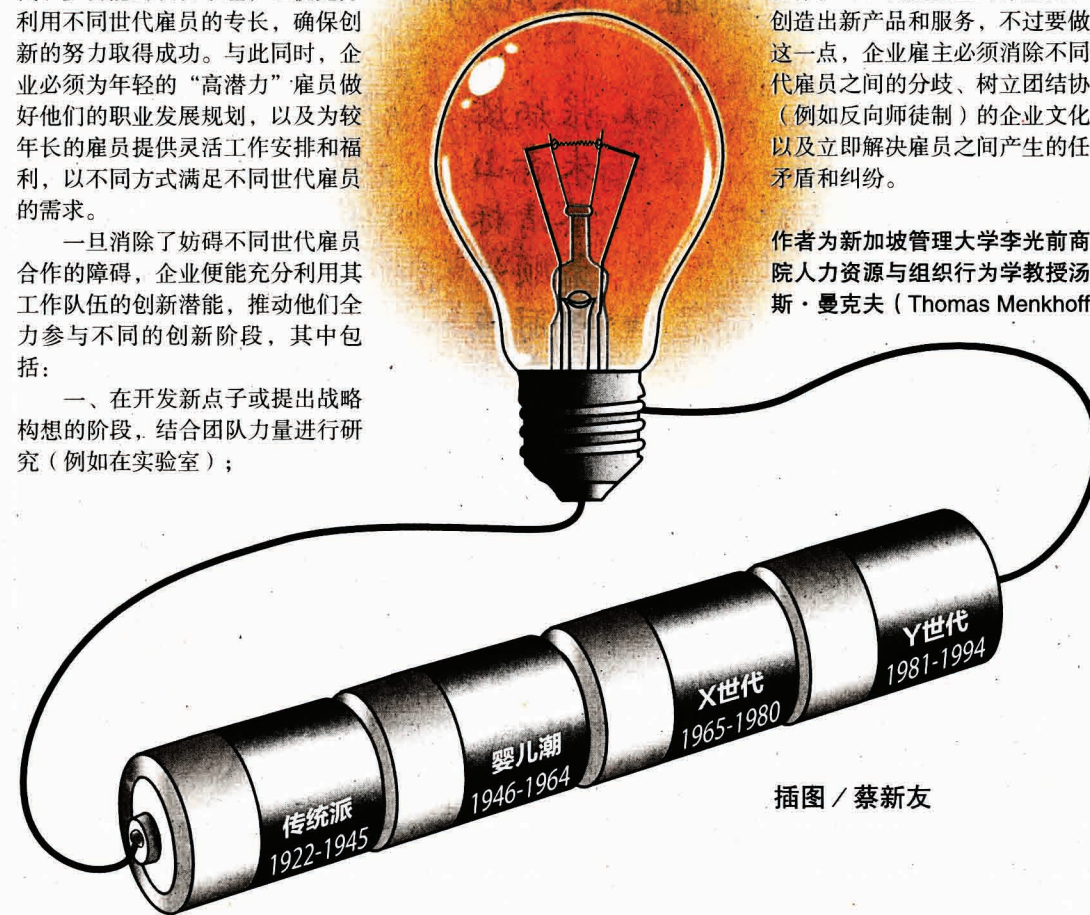


插图 / 蔡新友